
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية



كليـــة التجـــارة



وحدة أ.د. محمد رشاد الحملاوي
لبحوث الأزمات

المؤتمر السنوى السادس عشر

آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربى

تأثير التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار فى العنصر البشرى

إعــداد
محمد حســام سعد

٣٩

٢٤ - ٢٥ ديسمبر ٢٠١١
دار الضيافة - جامعة عين شمس - القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سُبْحانَكَ لا علمَ لنا إلا مَا عَلَّمْتَنا إنّكَ أنْتَ العَليمُ الحَكيمُ)

(سورة البقرة -آية ٣٢)

الباب الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

- العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

ثانياً : أسئلة البحث :

1. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد.
2. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد.
3. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار لهذه الموارد.
4. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز على تعظيم الاستثمار فى المورد البشري.
5. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي لنظم التقييم المتبعة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.
6. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

ثالثاً : أهمية البحث :

- إثراء المكتبة العربية ببحث عن تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على استثمار الرأسمال البشري
- نتائج هذا البحث الميدانية قد تأخذ حيزا من اهتمام المنظمات والمؤسسات المختلفة الراغبة فى دراسة احتياجات الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتقييم أدائهم ومراجعة أنظمة التعويضات الخاصة بهم .
- إعطاء نظرة شاملة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- معرفة كيفية استثمار الموارد البشرية .

رابعاً :أهداف البحث :

من خلال هذه البحث نطمح لتحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها ما يلي:

1. التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، ودراستها من وجهة نظر استراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري.
2. محاولة وضع مادة علمية متكاملة في مجال الموارد البشرية وكيفية استثمارها.
3. التعرف على سياسة الشركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية استثمارها.
4. تحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

٥. قياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

خامساً : فرضيات البحث :

١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية وبين تعظيم استثمار هذه الموارد.

٢. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية وبين تعظيم الاستثمار فى الموارد البشرية.

٣. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للبرامج والخطط التدريبية وتعظيم الاستثمار فى الموارد البشرية .

٤. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات الترقيات المكافآت والأجور والحوافز و تعظيم الاستثمار فى الموارد البشرية .

٥. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنظم التقييم المتبعة وتعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

٦. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي وتعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

سادساً : حدود البحث :

١- جغرافياً : مدينة بدر – محافظة القاهرة –المنطقة الصناعية الثانية .

٢- تنظيمياً : شركة رغدان لصناعات البويات .

٣- زمانياً : الفترة من ٢٠١١/٣ إلى ٢٠١١/١٠ .

سابعاً : منهجية البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويهدف هذه البحث إلى دراسة **تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة على تعظيم الاستثمار في العنصر**

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين بشركة رغدان لصناعات البويات والبالغ عددهم ١٠٠ عامل واعتمد الباحث طريقة الحصر الشامل لقلة عدد العاملين وتم توزيع الاستبيان عليهم واستردادها مرة أخرى ولم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

تاسعاً : متغيرات البحث :

١ .**المتغير المستقل** : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الاستقطاب- الاختيار والتوظيف -التدريب- التعويضات-تقييم الأداء -المسار الوظيفي)

٢ .**المتغير التابع** : تعظيم الاستثمار

الباب الثاني

الإطار النظري

أولاً : الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية :

مقدمة :

- تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ الدور يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية [1] وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة [2].

١- مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية :

لقد اختلف علماء الإدارة على تعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها في منظمات الأعمال ولم يتفقوا على تعريف واحد فلكل منهم رأيه في العنصر البشري ودوره الفاعل في المؤسسة وفي كيفية تحقيق أهداف المؤسسة [3].

- عرف الهيتي إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة (المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال : تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية) [4].
- وعرفها ديسلر بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليه الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه [5].

٢- الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية :

- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو من أهم أدوارها وتعتبر شريك عمل استراتيجي، ويمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١) تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب .

٢) أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة.

1- نصر الله، ٢٠٠٢ ، ص ١٠.
2 – الغامدي، ٢٠٠٦ ،ص ٣ .
3 – ربايعة، ٢٠٠٣ ،ص ١٩.
4- الهيتي، ٢٠٠٣ ،ص ٢٤.
5- ديسلر، ٢٠٠٣.

٣) ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها.

٤) على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

٥) العمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى ، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها.

ثانياً : الاستثمار في الموارد البشرية :

مقدمة :

- **العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، (لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة) [٦].**

١- اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية :

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

أ .قيم الإدارة.

- تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

ب .المخاطر والعائد على الاستثمار.

- الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر فينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد . فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك .
- وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع .ومن ثم، فإن متخذي القرار لابد أن لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الاستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

---

[6] - السلمي، ١٩٩٧ ، ص ٥٧.

ج .الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب :

- حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المفيد أن نتعرض للتفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام . فقد تناول بيكر، وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري،
- وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معيارا يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا،فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب المتخصص، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى . وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته .وبالعكس فإن نظرية راس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل يتحملها الفرد.

د .نظرية المنفعة:

- وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية . فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة . فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار المستخدم، أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمنظمة. (٧).

٢- الرأسمال البشري والفكري :

- الرأسمال البشري يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة.
- أما الرأسمال الفكري يتكون من الرأسمال البشري والرأسمال الهيكلي التنظيمي والملكية الفردية . فالرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها بأنها" إجمالي المجتمع من المعرفة، والمهارات، و القدرات التي يمكن أن تمتلكها كما يعرفها توماس هي الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة (٨).

٣- استراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المؤسسة:

١ .**إستراتيجية المعرفة : الرأسمال الفكري :** التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لاستراتيجية المؤسسة ككل والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة.

---

7 - حسن، ٢٠٠١، ٢٠٠٥.

8 - حرحوش، ٢٠٠١.

٢ .**استراتيجية إدارة الرأسمال الفكري:** ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

٣ .**إستراتيجية الرأسمال البشري:** من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم.

٤ .**إستراتيجية خلق المعارف داخليا:** من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق إعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع المتغيرات المحيطة المعقدة من المتطلبات الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والمحافظة على بقائه واستمراريته(٩).

٥ .**إستراتيجية تحويل المعارف:**

يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي ، فالمهارات لابد أن تكون موضوع إثراء جماعي وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل (١٠).

ثالثا :مفهوم الكفاءة :

هي جملة المعارف العلمية والمهارات العملية ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين (١١). يتضمن بناء الكفاءة والجدارة في مجموعة الموارد البشرية تحديد الكفاءات على مستوى الشركة ككل والتي سوف تستخرج من أهداف العمل الاستراتيجية والتي يمكن أن تتدفق في جميع مستويات الإدارة ووظائف العمل وتعتبر هذه الكفاءات ا لمحورية أساسا لنجاح العمل.

الهدف من تقدير كفاءة العاملين:

يقصد بتقدير كفاءة العاملين تقييم أدائهم بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم ، وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي(١٢).

أهداف قياس الكفاءة تشمل:

١- التخطيط والتحكم والتقييم
٢- إدارة التغيير.
٣- الاتصال.
٤- التطوير في العمل.
٥- إدارة المصادر وتوزيعها.
٦- التحفيز.
٧- الرؤيا على المدى البعيد الاستراتيجي. (١٣)

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

١ .**عوامل فنية:** التقدم التكنولوجي، المواد الخام، تصميم العمل، طرق وأساليب الإنتاج.

---

[9] المرجع السابق .
[10] بوقلقول، ٢٠٠٤ ص ٢١٠.
[11] المهدي، ٢٠٠٤ ص ٦٧
[12] عمر، ١٩٨٧ ص ٢
[13] منتدى الموارد البشرية، نسخة الكترونية.

٢ .**عوامل إنسانية:** القدرة على الأداء الفعلي للعمل، الرغبة في العمل:

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء كلآتي:

مستوى الأداء = الرغبة في العمل X المقدرة على العمل (١٤)

رابعًا :وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية

وظائف تهدف أساسا إلى زيادة المقدرة على العمل :

١- تخطيط القوى العاملة. ٢- اختيار الأفراد المناسبين.

٣- الإشراف والقيادة. ٤- التدريب.

٥- تهيئة ظروف العمل المناسبة.

وظائف تهدف أساسا إلى زيادة الرغبة في العمل :

١- **تحديد هيكل الأجور.** ٢- **الاتصالات.** ٣- **الحوافز.**

وظائف مشتركة :

١- **تقييم الأداء** ٢- **البحوث والدراسات (١٥).**

الوظيفة الأولى : تخطيط الموارد البشرية :

- من الضروري للمنظمة حتى اهدافها الاستراتيجية أن يكون لديها بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بها (١٦) ومن أهداف تخطيط الموارد البشرية ...

١- تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.

٢- تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.

٣- حماية المنظمة من أي تغييرات طارئة على القوى البشرية، ووضع سبل فعالة لمواجهتها.

٤- المساهمة في استغلال الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

٥- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة (١٧).

تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية:

هناك اختلاف نوعي للوظائف فيما بينها فهناك وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية، وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية، وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية وسلوكية ويتم تقدير الموارد البشرية لهذه الوظائف عن طريق تقديرات يتولى القيام بها المسئولين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام وهناك وظائف أخرى عكس الوظائف السابقة .

عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين = حجم عبء العمل المطلوب إنجازه /معدل أداء الفرد

---

[14] السلمي، ١٩٨٣ ،ص١٠٩.

[15] السلمي، ١٩٨٣ ،ص ٣٨.

[16] كشواي، ٢٠٠٦ ،ص ٤.

[17] شاويش، ٢٠٠٠ ،ص١٣٢.

<u>الوظيفة الثانية : استقطاب القوى العاملة:</u>

- يعد الاستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف وتعتبر جميع النفقات في عملية التوظيف نفقات استثمارية ويجب أن ننبه على أن الاستراتيجية التنظيمية وخصائص بيئة العمل تؤثر على الاستقطاب .

<u>٣- عملية الاختيار:</u>

- عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة [١٨]، تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار مثل (اختبار القدرات، اختبارات الشخصية، اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الميول والاتجاهات، اختبارات الدقة).

٢/٣ - مصادر الاختيار للحصول على الموارد البشرية

١ .المصادر الداخلية-: ويقصد بها اعتماد المنظمة على العاملين الحاليين فيها في ملء الوظائف الشاغرة وتشمل (الترقية والنقل ، الإعلان والتنافس، إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة).

٢ .المصادر الخارجية : المصادر التي تعتمد عليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة لها من خارجها وتشمل(طلبات التوظيف – الإعلان عن الوظيفة – مكاتب التوظيف ووكالات الاستخدام – المؤسسات التعليمية – نقابات العمال – المؤسسات المنافسة)[١٩].

<u>الوظيفة الثالثة : التدريـــب :</u>

التدريب هو العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم [٢٠]، عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة [٢١].

١/٣ - أهمية التدريب :

١- تهيئة الفرصة للمتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال العمل.
٢- تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة.
٣- إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.
٤- زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم.

<u>٢/٣ - مراحل وإجراءات التدريب:</u>

١ .تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق :

تحليل المنظمة : يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

---

[18] السالم، ١٩٨٥ ص ٨.
[19] ربايعة، ٢٠٠٣ ص ٤.
[20] ديسلر، ٢٠٠٣ ص١٨٧.
[21] زويلف، ٢٠٠٣ ، ص١١٣.

تحليل المهمة : فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسئوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

تحليل العاملين : فيحدد الحاجة إلى الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

٢ .تصميم البرامج التدريبية :

حيث يجب تحديد أهداف البرنامج التدريبي التي يؤمل تحقيقها وكذلك اختيار الوقت المناسب للمتدرب والانسجام بين متطلبات الوظيفة ومحتوى البرنامج التدريبي ووجود مدربين مؤهلين، وغرف التدريب والموارد الضرورية الأخرى والحاجة للعمل وفقا لقيود الميزانية.

٣ .إدارة التدريب : الإدارة الفعالة للعملية التدريبية مهمة جدا ويجب أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- إرسال التعليمات والإرشادات إلى جميع المشاركين قبل البدء في البرنامج.
- عدم إحداث أي إزعاج وتوفير الخدمات الضرورية مثل أدوات التدريب، الوجبات،.....الخ .

٤. طرق التدريب : المحاضرة، المحاكاة، المؤتمرات، ورشات العمل،دراسة الحالة،تمثيل الأدوار ،المناقشة - للتعلم بالخبرة – تدريب الحساسية – العصف الذهني – المشاريع - التعلم عن بعد –التعليم المفتوح.

٥. تنفيذ البرنامج التدريبي : بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط ومن ناحية أخرى ، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب [٢٢].

٤ -تقييم البرنامج التدريبي : التقويم : عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة عن طريق الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية هل تعلم المتدربون من البرنامج ؟ ، هل عدل المتدربون سلوكهم طبقًا لما تعلموه ؟، هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج تعلمهم ؟

<u>الوظيفة الرابعة : تقييم أداء العاملين :</u>

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا [٢٣] .

٢/٤- أهمية عملية تقييم الأداء :

أهميتها على مستوى المديرين:

١ -دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

٢ -دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

---

[22] كشواي، ٢٠٠٦،ص١٣٧.

[23] نصر الله ، ٢٠٠٢، ص١٦٩.

أهميتها على مستوى العاملين:

١ -تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

٢ -دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

أهميتها على مستوى المنظمة :

١ -تحديد العلاوات
٢-تخطيط المسار الوظيفي
٣-تحديد الاحتياجات التدريبية
٤-تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين .

٣/٤- نظم تقويم أداء العاملين :

تتم علمية تقويم أداء العاملين وفق نظام معدلات الأداء . كما قد تتم وفق نظام الاختبارات، ووفق نظام تقارير الأداء، وذلك على النحو الموضح تاليًا:

١ .نظام معدلات الأداء

- **هي وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسئوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته ومعدلات الأداء قد تكون كمية، وقد تكون نوعية، كما قد يجمع المعدل بين" الكم " و"النوع" و"الزمن ."ويستخدم نظام معدلات الأداء في تقويم أداء العاملين، من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف.**

٢ .نظام الاختبارات :

- **تلجأ الإدارة إلى إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين، بهدف تقويم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها في ظل ظروف موحدة لجميع الموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء الموظف في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار . وعادة ما يستخدم نظام الاختبارات إذا ما تعلق التقويم بأهداف جزئية، كالترقية أو تحديد الاحتياجات التدريبية، ونحو ذلك.**

٣ .نظام تقارير الأداء :

- **يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة ، وفقا لاستمارة نمطية معدة سلفا، أو في صورة روائية وقد يتم الجمع بين النموذجين [٢٤].**

٤/٤- استخدامات تقويم الأداء :

يمكن للمنظمة الإفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

١ .التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي.

٢ .تطوير الأفراد.

٣ .رفع دوافع الأفراد.

٤ .بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية .

---

[24] أبو شيخة، ٢٠٠٠ ص ٢١٩.

الوظيفة الخامسة : إدارة التعويضات (الأجور والحوافز) :

يرى الباحثون أن المنظمات تسعى من وراء إتباع سياسات التعويضات إلى تحقيق الأهداف التالية :

أ -الموازنة بين تكلفة العمالة وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.

ب - توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات في الخارج تكون عادلة في الداخل.

ج - ربط الأجر بالفائدة العائد للمنشات وبأهميته الوظيفية في المنشاة.

هـ - تكافؤ الأجر مع الجهد .

و - انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية والاتفاقيات المبرمة النقابات العمالية التي تنص على تحديد معدلات الأجور وشروط وظروف العمل[٢٥] .

أولاً : الأجور :

تعتبر وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابل لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله وبالتالي على أثار هذا الرضا مثل الغياب ، الانتظام في العمل ومدة البقاء الاختياري في الخدمة.. الخ، وأيضا على رغبة الفرد في الأداء و آثاره على فاعلية الأداء المحققة[٢٦] وهناك عدة معايير تستخدم في تحديد الأجور مثل (الأداء، الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي والخبرة، مستوى صعوبة الوظيفة، المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق)[٢٧]

طرق دفع الأجور:

١ .الأجر الزمني:

يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل .وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التي يتمها العامل.

٢ .الأجر حسب الإنتاج:

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة .حيث هناك أجر معين للوحدة والقطعة المنتجة .ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة.

تتكون عملية بناء نظام الأجور من عمليتين أساسيتين:

١ .تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور   ٢ .بناء نظم الحوافز النقدية.

ثانياً : نظام الحوافز :

الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

الأهداف المرجوة من الحوافز:

---

[25] نصر الله، ٢٠٠٢ ص ٢٦٣.

[26] عاشور، ١٩٨٤ ص ٥٤٠

[27] شيحة، ٢٠٠٠ ص ١١٤.

١- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدَفا إنسانياً مهماً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد.
٢- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
٣- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
٤- تعتبر مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤكد على ذلك من خلال حوافز وأساليب تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ. (٢٨)

العوامل التى تعمل على توافق الحوافز مع الدوافع ثلاث أشياء هي:

١- حالة الفرد المعنوية.
٢- درجة رضا الفرد عن عمل. ٣- إنتاجية الفرد .

الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح:

١- أن ترتبط الحوافز بأداء العاملين والإدارة معًا.
٢- أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز.
٣- أن يدرك الفرد السياسة التي تنظم الحوافز وان هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة
٤- الثقة والتأكد بأن الموظف يستطيع القيام بالعمل المطلوب ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته.
٥- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة و إلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام.
٦- أن تنمي في ذهن الفرد والموظف العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

<u>الوظيفة السادسة : تخطيط المسار الوظيفي:</u>

هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشاة في إطار حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية ، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى(٢٩).

١/٦- أهداف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

١- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج.
٢- زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين.
٣- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
٤- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
٥- مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.
٦- مساعدة الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والفاعليات المتعددة.
٧- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي (٣٠).

---

[28] العمري، ٢٠٠٣ ، عبد الوهاب، ٢٠٠١ ، عساف،١٩٩٩.

[29] Armstrong, 1999, p 190.

[30] عباس، ٢٠٠٣ ص ٢٠٩ ، نصر الله، ٢٠٠٢ ، ص ٢٥٠.

٢/٦- مسئولية تخطيط المسار الوظيفي:

مسئولية تخطيط المسار الوظيفي تشمل عدة أطراف داخل المنظمة مثل الفرد العامل والمشرف والمنظمة.

١ .**مسئولية الفرد العامل:**

تخطيط الحياة المهنية قد تتم من قبل الفرد نفسه، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنة معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدامى.

٢ .**مسئولية المشرف:** الإرشاد ، التقييم ، التوجيه ،التنسيق ، تمثيل مصالح الموظف .

٣.**مسئوليات المنظمة** : إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين وتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين [٣١].

<u>خامساً : النتائج والتوصيات :</u>

<u>١- نتائج البحث :</u>

١- الفرض الأول " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق إستقطاب الموارد البشرية وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق إستقطاب الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدى إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٨٩٥ وحدة تقريباً.
- أى عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل القائل : " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير طرق إستقطاب الموارد البشرية وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

٢- الفرض الثاني " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لإختيار وتعيين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدى ذلك إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٧٦٣ وحدة تقريباً.
- أى عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل القائل " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإختيار وتعيين الموارد البشرية وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

٣- الفرض الثالث " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للبرامج والخطط التدريبية وتعظيم الاستثمار فى الموارد البشرية ".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي للبرامج والخطط التدريبية بمقدار وحدة واحدة يؤدى ذلك إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٧٨٨ وحدة تقريباً.

[٣١] نصر الله، ٢٠٠٢ ، ص ٢٥٣.

- أى عدم صحة الفرض الثالث وصحة الفرض البديل القائل"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية".

٤- الفرض الرابع " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات الترقيات والمكافآت والأجور والحوافز وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات الترقيات والمكافآت والأجور والحوافز بمقدار وحدة واحدة يؤدى ذلك إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٨٩٤ وحدة تقريباً.
- أى عدم صحة الفرض الرابع وصحة الفرض البديل القائل " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات الترقيات والمكافآت والأجور والحوافز وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

٥- الفرض الخامس " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنظم التقييم المتبعة وتعظيم الاستثمار في الموارد البشرية".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لنظم التقييم المتبعة بمقدار وحدة واحدة يؤدى ذلك إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٨٣٨ وحدة تقريباً.
- أى عدم صحة الفرض الخامس وصحة الفرض البديل القائل "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنظم التقييم المتبعة وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية".

٦- الفرض السادس " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

- أظهر البحث إن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يؤدى ذلك إلى تغير طردي فى تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بمقدار ٠,٧٠٩ وحدة تقريباً.
- أى عدم صحة الفرض السادس وصحة الفرض البديل القائل " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لتطوير المسار الوظيفي وبين تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية ".

التوصيات :

١- اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

٢- التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

٣- البرامج والسياسات المتبعة لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.

٤- التركيز والعمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات والقدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به ومعاملته كأصل وليس كعامل أجير وقبول التغيير والابتكار وإفساح المجال أمام الإبداع.

٥- العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي ودور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٦- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات وا لبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

٧- العمل على تغيير نظام التقييم المتبع ليكون أكثر فعالية وموضوعية في ضرورة استناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة فالتقييم يؤثر على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي ويكشف عن مدى كفاءة الاختيار والتعيين والتدريب.

٨- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

٩- إعادة النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور مؤثر في أداء العمل لأنها تستهد ف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

١٠- ضرورة وضع استراتيجية واضحة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء، والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي والعمل على تنمية وتوجيه الميول المهنية والمهارات المهنية للموظفين مع ضرورة إشراك الموظف في رسم السياسات الخاصة في تنمية المسار الوظيفي.

المراجع :

أولاً :المراجع العربية :

١. أبو شيخة، نادر، (إدارة الموارد البشرية) عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠ .

٢. أبو بكر، مصطفى، (الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

٣. الغمري، إبراهيم، ا(الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية) القاهرة، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢.

٤. المدهون، محمد، (إدارة وتنمية الموارد البشرية) ، ٢٠٠٥.

٥. عبد الباقي ، صلاح الدين ، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.

٦. عبد الباقي، صلاح، (إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية) ، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

٧. عبد الباقي، صلاح، (الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

٨. عبد الوهاب، علي، (العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات،) القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١.

٩. عبد الوهاب، محمد علي، ا(لعنصر الإنساني في إدارة الإنتاج)، ١٩٨٤.

١٠. عمر، عبد الرحمن،(إدارة الأفراد) ،مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

١١. كشواي، باري، إ(دارة الموارد البشرية)،ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.

١٢. السلمي، علي، (إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية،) القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٣.
١٣. بربر، كامل، (إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي) ، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
١٤. ديسلر، جاري، (إدارة الموارد البشرية) الرياض، ترجمة عبد المتعال، محمد .وجودة، عبد المحسن، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣.
١٥. مصطفى، أحمد، (إدارة السلوك التنظيمي :رؤية معاصرة،) القاهرة، دار النهضة العربية،)٢٠٠٠.

ثانيًا :المراجع الأجنبية :

1- Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London, 1999.
2- Attwood, Margaret & Dimmok, Stuart, Personnel Management, 3rd edition, 1996.
3- Beaumont,P,B, Human Resource Management, sage publication, London, 1998.
4- Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 8th edition (international), 2000
5- Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 9th edition 2003.
6- Flippo,E.B (1971), Principles of Personnel Management, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
7- Kenneth, Merchant, & Steade Van der, Management Control system, performance measurement, evaluation and Incentives, Prentice Hall, 2003.
8- Mumford, Alan, Management Development, Strategies for Action, Institute of Personnel Management, 1st edition 1989.

٣ – مواقع الانترنت :

http://www.hrdiscussion.com
http://www.hrm-group.com
http://hr.re7an.net
http:/www.ahewar.org
http://www.annabaa.org
http://www.libyanboyscout.com/muntada